

ON THE ROAD OF EXCELLENCE ENTREPRENEURIAL ENTREPRENEURIAL MANAGEMENT

这是一本由国外富有经验的企业管理咨询顾问，为当今中国中小企业的管理者而撰写的著作。其中闪烁的集体智慧和实用有效的管理经验，相信一定会对我国正处于踏步不前状态的企业、准备做大的企业、正在创建中的企业，带来实实在在的助益。

强

势

企业

的铸造

——中小企业成功运作的方法与途径

本书为中国
读者而作

[美] 叶飞·法舍 乔泰勒 著
(Dr. Yefim Fasser) (Chuck Stiteler)
何廷枢 何杏平 译

宁夏人民出版社

ON THE ROAD OF
EXCELLENCE
ENTREPRENEURIAL
ENTREPRENEURIAL
MANAGEMENT

[美] 叶飞·法舍 乔泰勒 著
(Dr. Yefim Fasser) (Chuck Stiteler)
何廷枢 何杏平 译

强势企业的铸造

——中小企业成功运作的方法与途径



宁夏人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

强势企业的铸造: 中小企业成功运作的方法与途径/

(美)法舍(Dr. Fasser, Y.), (美)乔泰勒(Stiteler, C.)著;
何廷枢, 何杏平译.——银川: 宁夏人民出版社,

2008.1

ISBN 978-7-227-03667-8

I. 强… II. ①法…②乔…③何…④何… III. 中小企业—
企业管理 IV. F276.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第191571号

强势企业的铸造

——中小企业成功运作的方法与途径

[美] 叶飞·法舍 乔泰勒 著

(Dr. Yefim Fasser) (Chuck Stiteler)

何廷枢 何杏平 译

总 统 筹 郭光华

策划组稿 李志刚

责任编辑 马若飞

装帧设计 杨维扬 陈 燕

责任印制 来学军

宁夏人民出版社 出版发行

出 版 人 高 伟

地 址 银川市北京东路139号出版大厦(750001)

网 址 www.nxcbn.com

电子信箱 nxcbmail@126.com

邮购电话 0951-5044614

经 销 全国新华书店

印刷装订 宁夏美利科技印刷包装有限公司

开 本 720mm×980mm 1/16

印 张 18.75

字 数 210千

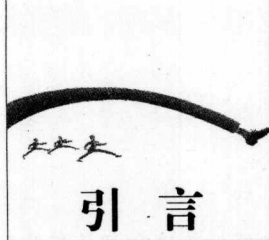
版 次 2008年1月第1版

印 次 2008年1月第1次印刷

书 号 ISBN978-7-227-03667-8/C·108

定 价 36.00元

版权所有 翻印必究



引言

要成功地经营一家企业或者一项生意，需要的是什么？

如果你被问到这个问题时，你可能会想到很多不同的事物，其中甚至包括“需要一些运气”。不难理解，企业的成功与否是由许多因素决定的，但在设计这本书的结构时，我们只选择了5个部分。我们认为，这5个部分是每一个企业成功的重要因素，尤其是对中小型企业而言（见图1）。

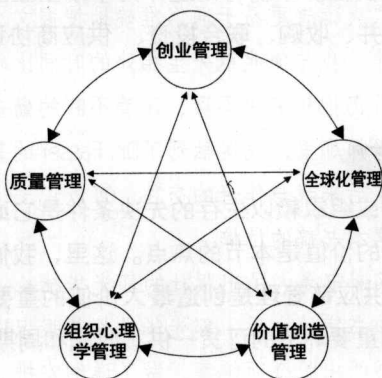


图1 企业家要具备的知识体系

这5个部分相互关联，互相补充，涉及多个知识和技能领域，是当代中小型企业的经理人应该掌握的知识。

尽管本书五个部分的内容主要是面向中小型企业的管理层的，我们希望书中的材料对任何一种企业的经理人都有所帮助。

通过阅读本书，我们希望读者对前面提出的问题有所思考；我们还希望本书的读者能由此有所启发，能产生和提出新的问题，并进一步去寻找答案。这也许比仅仅查读答案更重要。

不断地寻求成功的方法，探索不同的经营方式，你最终会走上成功之路。

以下是本书相关各篇章的简要介绍。

企业家创业管理

中小型企业需要特殊类型的企业家。他们能够承担风险，善于变革，勇于创新。在企业家创业管理这一篇，读者们将熟悉企业家创业精神的概念以及创新对企业的重要性。这里，我们将揭示创新和顾客满意度之间的关系。最后，我们将探讨如何将创业精神和创新变成核心竞争力。核心竞争力使企业茁壮成长，承受市场经济的竞争压力。

全球化管理

在书中这部分，我们从全球化的概念开始，讲到全球化对发展中的中小型企业的重要性。本篇将阐述作为中小企业发展重要组成部分的战略联盟、合并、收购、联合投资、供应商协议，以及联盟的其他形式。

价值创造管理

任何一个企业或组织赖以生存的先决条件是它必须创造价值。如何给顾客提供最大的价值是本节的焦点。这里，我们将提出供应链管理(SCM)的概念。供应链管理是创造最大价值的重要途径之一。我们将展示作为SCM的重要环节的订货—供货时间和周期时间的管理。

组织心理学

组织心理学是一门“软”科学，换言之是企业人文科学的课题。组织心理学这把大伞包括组织的理想、宗旨、目标和职责，它还包括企业文化的概念，以及企业文化的价值、原则、行为和道德规范。

质量管理

质量管理作为一门学科，如今已不再是企业的奢侈品。在今天顾客的眼中，质量是任何一个企业必不可少的要素。这里我们将展示质量如何成为根本竞争优势，重点放在应用统计学实现过程管理及控制。即使对统计学感到头痛的人也可以应用本篇的内容。我们将重点阐述六西格玛质量管理的概念。这个概念的实施对中小企业也适用。

所有这5个部分包含了成功的企业家所要具备的知识体系。

目录

引言	1
----	---

第一篇 企业家创业管理

第一章 创业和创新	3
1.1 什么是创业精神	4
1.2 企业家必须创新	6
1.3 创业精神和高技术	9
1.4 企业失败的风险	10
1.5 S生命周期曲线	13
1.6 WOW效应	17
1.6.1 什么是WOW效应	18
1.6.2 WOW的生命期	20
1.6.3 创新是核心竞争力的必要成分	22
第二章 中小企业的全球化	25
2.1 为什么要走向世界	26
2.2 全球化的含义	28
2.3 中小企业：期望与现实	30

2.4 战略联盟.....	34
2.4.1 合并和收购.....	35
2.4.2 联盟的概念	36
2.5 全球竞争的几种形式	42
2.6 全球化的四个主要阶段	43
 第三章 价值创造的管理	47
3.1 顾客价值管理	48
3.1.1 最大限度地增加顾客价值.....	48
3.1.2 减少非增值活动.....	49
3.1.3 两类企业营运过程.....	51
3.1.4 增值和非增值之间的区别.....	53
3.1.5 增值分析.....	54
3.1.6 价值链的概念.....	56
3.1.7 价值链的管理.....	62
3.2 供应链管理	63
3.2.1 供应链管理 (SCM) 的含义.....	63
3.2.2 供应链管理和中小型企业.....	64
3.2.3 供应链革新.....	66
3.2.4 怎样制订革新计划.....	69
3.2.5 相关合同的建立.....	72
3.2.6 建立和保持势头.....	73
3.2.7 雪球效应.....	75
3.2.8 供应链管理的未来.....	76
3.3 周转时间管理.....	81
3.3.1 周转时间管理是供应链管理不可缺少的部分... ..	83
3.3.2 李涛定律	86

3.3.3 周转时间管理方法·····	90
3.3.4 缩短周转时间活动的例子·····	95

第二篇



组织管理的心理学

第四章 憧憬未来——理想、宗旨和目标·····	101
4.1 理想的力量·····	104
4.2 理想模型·····	109
4.3 使理想变成现实·····	110
4.3.1 Starbucks: 一家企业组织 ·····	111
4.3.2 Starbucks的一小段历史 ·····	112
4.4 宗旨: 企业导航的北极星·····	113
4.5 职责: 宗旨的表述·····	120
4.6 目标: 激励的艺术·····	122
4.6.1 目标和张力·····	122
4.6.2 从系统的角度看目标·····	125
4.6.3 如何使目标成为推动力·····	127
第五章 通向组织文化的系统方法·····	131
5.1 什么是组织文化·····	133
5.2 组织文化系统·····	135
5.3 价值体系·····	137
5.3.1 价值的一般概念·····	137
5.3.2 建立共享价值·····	139
5.3.3 核心价值·····	140

5.3.4 营运价值·····	143
5.3.5 嫁接价值·····	145
5.4 行为标准·····	146
5.4.1 先有价值还是先有行为·····	146
5.4.2 开发核心行为标准·····	150
5.5 两种文化组合为核心能力·····	151
5.6 象征、象征行动和比喻·····	154
5.6.1 缔造者和领导者作为组织的象征·····	155
5.6.2 故事和神话·····	158
5.6.3 组织的历史·····	158
5.6.4 组织典礼仪式·····	159
5.6.5 文化树——一个比喻·····	163
5.7 企业道德规范·····	167
5.7.1 道德规范的概念·····	167
5.7.2 道德的意义·····	170
5.7.3 道德标准从何来·····	171
5.7.4 道德规范的含义·····	172
5.7.5 企业道德规范的含义·····	173
5.7.6 价值观和道德规范之间的区别·····	174
5.7.7 道德法规·····	175

第三篇

质量管理

第六章 使质量成为竞争优势·····	179
6.1 质量革新概念的进展·····	181

6.2 过程集中管理	184
6.3 了解术语“过程”的意义	187
6.4 什么是过程管理	190
6.5 Taguchi 的损失函数概念	192
6.6 变化规律	193
6.7 过程能力研究	199
6.8 分布曲线下方的面积和过程能力	203
6.9 短期和长期能力研究	207
6.9.1 短期能力研究	208
6.9.2 长期能力研究	211
6.10 统计学过程控制	212
6.11 数据表述的统计学原理	215
6.11.1 平均值表述及其误导问题	216
6.11.2 框图技术用于数据表述	217
6.12 承认自然变化	221
6.12.1 控制图的解释	225
6.12.2 我们从这故事学到什么	226
 第七章 六西格玛行动	 227
7.1 摩托罗拉的六西格玛概念	229
7.2 六西格玛为何如此有吸引力	232
7.3 六西格玛行动的组织结构	236
7.4 中小企业引入六西格玛的指导原则	241
7.5 能力和行为指数	244
7.5.1 C_p 指数	245
7.5.2 C_{pk} 指数	247
7.6 目标的设定	249

7.7 关于六西格玛行动的对话.....	252
----------------------	-----

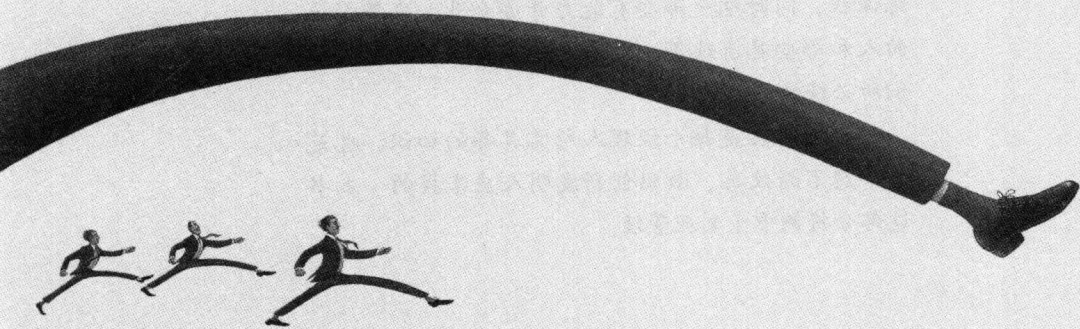
附 录

附录一 过程偏差的测量.....	259
附录二 变量控制图.....	263
附录三 属性数据的控制图.....	267
附录四 对单项测量的控制图.....	273
附录五 缺陷控制图.....	281
附录六 展示过程变化非自然性的图表.....	289
附录七 构造控制图的常数摘录.....	290

跋.....	291
--------	-----

第一篇

企业家创业管理



如果你决定开办一家新的企业，并打算成功地经营很多年，那么你最需要的是什么？你需要很多：需要好的想法，需要资金，需要环境，当然还需要一些好运气。但你最需要的是勇于创新的人。你需要承担风险的人，需要那些“与变共舞”的人。你需要能把理想转化为现实的能人。我们把这些入统统称为具有企业创业精神的企业家。

基于这些，我们可以说企业家是具备下列这些品质的人才：

- 头脑开明。
- 懂得管理。
- 能够与创新发明者一起工作。
- 具有全盘思维。
- 有能力认识到顾客的新需求，并找到能满足

这些需求的合适的人力（物力）资源。

企业家创业管理就是要为企业经理提供一门训练课程，同时也是那些有能力开办企业、发展企业的人和那些具有改善、创新和改革知识的企业经理们所必修的课程。

创业管理是每个经理人所需具备的知识，也是每个想不断改善、激励创新发明人应掌握的。本书这部分将侧重于创业管理。

第一章 创业和创新

什么是企业家？什么是创新？这两者对企业的成功起着多大的影响？它们有什么关系？对于中小型企业又有多重要？在本章我们将探讨这些及其相关的问题。

应当说，企业家创业精神和创新精神是企业赖以生存的必不可少的因素。你应当考察一下，你的企业准备好采纳创业精神和创新精神了吗？研究表明，很多企业在采用企业家和创新的过程中都会经历一段艰难的时期。为什么呢？因为企业的管理层往往想象不出创新能有多大的投资回报。他们要的是立竿见影的回报；他们想的是实实在在的买卖、稳定的回收和满意的顾客；要的是2比1的风险而不是50比1的赔率^①。可以理解，创新是有风险的事业。然而，如果我们能使企业家创新成为企业管理风格的一

①赔率是一种赌博方式。 $m:n$ 的赔率意即投赌人投入赌本 n 对某事物进行打赌，如获胜即可从庄家得到 m 的回报。 m 通常比 n 大得多，大得越多，投赌人血本无归的风险越大——译注



部分，并将其视为核心竞争力，那么我们就可以大大降低潜在的风险。必须着重指出，一个企业在创新方面获得成功即使是微不足道的，但其投资的回报往往应足以抵消其风险，这是因为，投资而不创新才是最具风险的。

换言之，又有什么比对产品和服务墨守成规而不思进取更危险呢？——这种作风可能会令你滚出企业界！

1.1 什么是创业精神

通常我们称开张做生意或创办企业的人为企业家。那么在企业家这个名称后面有什么含义呢？根据美国遗产字典，企业家的定义是一个组织、操作和承担商业风险的人。然而，我们应该更准确地说，不是任何一个组织、操作和承担这种风险的人都配称为企业家。

举例来说，你决定在某个地区开设一家新的餐馆，这个目标当然要求你具备一定的组织才能，并能承担风险。你需要投入金钱、时间和努力，然而成功却是没有保证的。我们能把这视为企业家活动吗？从实用的观点看来，答案是能，因为开办一家新企业总是要冒风险的。然而，从管理学的观点看来，答案却是“不能”，因为企业家不仅仅要冒风险，还要关注创新。餐馆到处都有，而你开设餐馆的理由可能是依据其他人开餐馆成功的事实，并且认为餐馆仍广受欢迎。但是，仅仅开设

一个餐馆，你既未创造令人满意的新花样，又未能满足新顾客的要求，你的企业就不可能被认为是一个创新的企业。它只是众多成败未卜的小企业中的一员。

然而，如果你现有的经营计划在组织性质、厨艺特色和服务方式上有所创新，或者拥有一份与众不同的新菜单，那么你的餐馆就可以被认为是企业家的企业。

企业家的企业必须提供独特的价值或拥有顾客赞赏的新事物。以牙刷为例。我们知道，牙刷是最简单不过的家用产品，市场上已有多种不同设计、不同配置和各式各样的竞争品牌。有谁还会认为牙刷市场仍有和大公司，诸如Oral-B、Crest（佳洁士）或Colgate（高露洁）等竞争的空间？这些大公司拥有庞大的研究发展经费、广告和推销网络以及各种方法不断升级和推广他们的产品。然而，出人意料的是，1999年，美国俄亥俄州克利夫兰市的一名小企业主John Oshers博士研制出一种电池驱动的牙刷，商标名为SpinBrush，即所谓的“旋转牙刷”。短时间内，“旋转牙刷”风靡美国，成为全美国最畅销的牙刷。和其他创造出极具竞争力产品的小企业类似，这家小企业在2001年被P&G（宝洁）公司以4.75亿美元收购。一个小小的牙刷使Johns顿时成为亿万富翁。

统计表明，美国的小企业所产生的人均专利数量超过大公司的13倍以上。这些专利被引用的几率是大公司专利被引用的几率的2倍。小公司通常没有庞大的研究开发资源，但他们通常有较强的创新精神，善于创造新产品。于是大公司常常通过兼并小企业及其“大脑”（智囊团及研发机构）来拓展他们的产品和服务。

谁能够成为企业家？对于成功的企业家来说，他或她需要拥有广阔的知识，然而，这不意味着企业家必须拥有某种如艺



术家或科学家那样的特殊天分。分析成功的企业家，你会发现，很多企业家有着各式各样的个性、背景、文化和气质。

在美国有些公司削减他们的中间管理层，许多受到裁员影响的人便有机会成为成功的企业家。大多数企业家早先并未想过会开创他们自己的事业，但他们累积起来的管理经验帮助他们创立自己的企业迎接挑战。于是许多成功的人士认为，被裁员是他们一生中遇到的最幸运的事。然而，喜欢安定生活的人不一定适合创业。他们最满意的是为一家稳定的大公司工作。

使自己成为成功的企业家

一般来说，任何能够勇敢地面对决策的人都能够学会成为一名企业家。可以说，企业家创业精神是行为，是文化，而不是个性特征。

1.2 企业家必须创新

正如音乐家要有乐器方能演奏音乐，企业家需要创新才能产生资源和创造价值。

在人们通过创新发现自然界某种东西的用途并进而利用它